

Andrea Köhler

**Wertschöpfungsstrukturen von
traditionellen Flughäfen und
Low-Cost-Airports in Deutschland**

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2003 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783832475130

Andrea Köhler

Wertschöpfungsstrukturen von traditionellen Flughäfen und Low-Cost-Airports in Deutschland

Andrea Köhler

Wertschöpfungsstrukturen von traditionellen Flughäfen und Low-Cost-Airports in Deutschland

Diplomarbeit
Universität Trier
Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Lehrstuhl für Organisation und Strategisches Management
Abgabe November 2003



Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____

Fon: 040 / 655 99 20 _____
Fax: 040 / 655 99 222 _____

agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

ID 7513

Köhler, Andrea: Wertschöpfungsstrukturen von traditionellen Flughäfen und Low-Cost-Airports in Deutschland

Hamburg: Diplomica GmbH, 2003

Zugl.: Universität Trier, Universität, Diplomarbeit, 2003

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2003

Printed in Germany

*„Es geht ein Gespenst um in Deutschland,
sein Name ist Low Cost.“*

Jürgen Scharrer,
Chefredakteur, Touristik R.E.P.O.R.T.

Abstract

Die deutsche Flughafenbranche befindet sich derzeit in einem tiefgreifenden Strukturwandel. Bedingt durch veränderte wirtschaftliche, gesellschaftliche und regulatorische Rahmenbedingungen im internationalen Luftverkehr, werden hohe Anforderungen an Flughäfen gestellt, die als Schnittstelle zwischen Luft- und Landtransport dienen. Flughäfen müssen sich aufgrund des steigenden Wettbewerbs- und Rentabilitätsdrucks von reinen Infrastrukturanbietern zu modernen, privatisierten Dienstleistungsunternehmen wandeln. Die deutsche Flughafenbranche ist noch sehr stark durch öffentliche Gesellschafterstrukturen gekennzeichnet, die meist mit staatlichen Subventionen an Flughäfen einhergehen.

Diese Arbeit untersucht die Wertschöpfungsstrukturen von Flughäfen in Deutschland. Anhand der Wertkette von *Porter* wird das Geschäftsmodell eines „traditionellen Flughafens“ betrachtet und dessen Kosten- und Erlösstruktur untersucht. Dieses Geschäftsmodell wird unter Berücksichtigung der aktuellen Marktentwicklung und vor allem im Hinblick auf zunehmende Kooperationen und Beteiligungen zum Geschäftsmodell einer „Global Airport Company“ weiterentwickelt.

Im Anschluss daran wird die Reaktion der Flughäfen auf den Markteintritt der Low-Cost-Carrier betrachtet. Es werden vier Typen von Flughäfen entwickelt, die das schwierige Verhältnis zwischen Flughäfen und Low-Cost-Airlines in Deutschland widerspiegeln. Als Idealfall ergibt sich das Geschäftsmodell eines „Low-Cost-Airports“. Dieser wird durch eine Differenzierung der Wertschöpfungsstufen auf seine Profitabilität untersucht. Die Gewinne eines Low-Cost-Airports werden demnach fast ausschließlich aus dem Non-Aviation-Bereich generiert. Ob es Low-Cost-Airports in Deutschland gibt und ob diese eine Zukunft haben, ist fraglich. Sie könnten als Entlastungsflughäfen für Großflughäfen dienen und/oder im Netzwerk einer Global Airport Company den Geschäftsbereich Low-Cost abdecken.

Die Arbeit gelangt zu dem Ergebnis, dass Flughäfen und Fluggesellschaften in Zukunft verstärkt zusammenarbeiten müssen, um profitabel wirtschaften zu können. Flughäfen müssen flexiblere Gebührenstrukturen und eine schlankere Abfertigung anbieten, die den Anforderungen der (Low-Cost-)Airlines entsprechen. Dies ist nur durch eine entsprechende Symbiose und ein offenes Entgegenkommen beider Seiten möglich.

Danksagung

Hiermit möchte ich mich bei Herrn **Prof. Dr. Walter Schertler** bedanken, der mir die Ausarbeitung dieser äußerst interessanten Thematik ermöglichte und meine Arbeit bis zum Schluss betreute.

Mein besonderer Dank gilt Herrn **Klaus D. Hartmann** (Geschäftsführer, Flughafen Hof-Plauen GmbH), Herrn **Lutz Honerla** (Leiter Aviation Marketing, Flughafen Düsseldorf GmbH), Herrn **Jörg im Wolde** (Leiter Vertrieb, Flughafen Stuttgart GmbH), Herrn **Manfred Jung** (Geschäftsführer, Baden-Airpark GmbH), Herrn **Jörgen Kearsley** (Aviation Marketing, Flughafen Hamburg GmbH), Frau **Brigitte Kunz** (Leitung PR, Flughafen Frankfurt-Hahn GmbH), Herrn **Eberhard Müller** (Geschäftsführer, Augsburger Flughafen GmbH), Herrn **Roger Niermann** (Leiter Marketing und Vertrieb, Flughafen Hannover-Langenhagen GmbH), Herrn **Walter Römer** (Presse-sprecher, Flughafen Köln/Bonn GmbH), Herrn **Wolfram Schlegel** (Geschäftsführer, Flughafen Altenburg-Nobitz GmbH), Herrn **Walter Schnitzler** (Referent Controlling, Flughafen München GmbH), Herrn **Thomas Thielmann** (Kaufmännischer Leiter, Flughafen Niederrhein GmbH) und Herrn **Stefano Wulf** (Bereichsleiter Finanzen, Fraport AG), die sich die Zeit für Expertengespräche genommen und wesentlich zum Gelingen meiner Arbeit beigetragen haben. Mein Dank gilt zudem Herrn **Daniel Wieland** (Mercer Management Consulting) für das aufschlussreiche Telefonat im Vorfeld der Expertengespräche.

Herrn Felix Meyers möchte ich für die vielen anregenden Diskussionen danken, die meine Arbeit wesentlich bereichert haben. Meinen Eltern danke ich für die liebevolle Unterstützung während meiner gesamten Studienzzeit.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	III
Danksagung	IV
Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VII
Anhangsverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	X
1 Einführung in die Thematik und Aufbau der Arbeit	1
2 Grundlegende Definitionen	3
2.1 Definition und Einteilung von Flughäfen	3
2.1.1 Juristische Einteilungskriterien	4
2.1.2 Funktionale Einteilungskriterien	5
2.1.3 Übersicht und Zuordnung deutscher Flughäfen	5
2.2 Klassische Geschäftsbereiche von Flughäfen	6
2.2.1 Aviation	6
2.2.2 Groundhandling	7
2.2.3 Non-Aviation	8
2.3 Flughafenentgelte und -gebühren	8
3 Entwicklung der Luftverkehrsbranche: Airports & Airlines	10
3.1 Neuregelungen des europäischen Luftverkehrs	10
3.1.1 Liberalisierung der Flugmärkte	10
3.1.2 Deregulierung der Bodenverkehrsdienste	11
3.2 Aktuelle Entwicklung und Problematik des deutschen Flugmarktes	12
3.2.1 Veränderungen im Passagier- und Frachtaufkommen	12
3.2.2 Die Low-Cost-Revolution	15
3.2.3 Privatisierung von Flughäfen	18
3.3 Subventionierung von Flughäfen	20
3.3.1 Möglichkeiten der Subventionierung	20
3.3.2 Quersubventionierung von Low-Cost-Airlines durch die Flughäfen in Deutschland?	24
3.3.3 Trend und zukünftige Entwicklung der Subventionierung in Deutschland	26
3.4 Konsequenzen dieser Entwicklung für die Flughäfen	27
4 Zum Verständnis des Begriffs Geschäftsmodell – State of the Art	28
4.1 Unterschiedliche Definitionen in der gängigen Literatur	28
4.2 Kombination verschiedener Ansätze von <i>Bieger</i>	29

5	Geschäftsmodell eines traditionellen Flughafens unter Berücksichtigung der aktuellen Marktsituation	31
5.1	Wertschöpfungskette	31
5.1.1	Traditionelle Wertkette	32
5.1.2	Weiterentwicklung der traditionellen Wertkette	34
5.2	Kosten- und Erlösstruktur	38
5.2.1	Kostenstruktur	38
5.2.2	Erlösstruktur	39
5.3	Gegensätzliche Trends: Spezialisierung versus Kooperation	42
5.3.1	Spezialisierung und Auslagerung einzelner Bereiche	42
5.3.2	Kooperationen und Beteiligungen	45
5.3.3	Spezialfall: „Global Airport Company“	48
6	Strategische Ausrichtung und Reaktion der Flughäfen im Hinblick auf den Markteintritt der Low-Cost-Carrier	49
6.1	Schwieriges Verhältnis: Low-Cost-Carrier und Flughäfen	50
6.1.1	Low-Cost-Carrier aus Sicht der Flughäfen	51
6.1.2	Erwartungen der Low-Cost-Carrier von Flughäfen	52
6.2	Unterschiedliche Reaktion der Flughäfen: Entwicklung von Flughafen-Typen	53
6.2.1	„Die großen Traditionellen“	53
6.2.2	„Die Partizipanten“	54
6.2.3	„Die abhängigen Billigen“	56
6.2.4	„Die kleinen Möchtegerne“	56
6.2.5	Zukünftige Entwicklungsperspektiven	57
6.3	Idealfall: Low-Cost-Airport	58
6.3.1	Merkmale	58
6.3.2	Differenzierung der Wertschöpfungsstufen und Profitabilität	59
6.3.3	Low-Cost-Airports in Deutschland?	63
7	Zukünftige Entwicklung der Flughafenbranche und Vergleich der Geschäftsmodelle	63
8	Fazit.....	66
	Anhang A – Allgemeiner Anhang	XI
	Anhang B – Expertengespräche	XXIX
	Literatur- und Quellenverzeichnis	LXVII

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Beziehungen zwischen Flughäfen, Fluggesellschaften und Passagieren	2
Abb. 2:	Juristische und funktionale Einteilungskriterien von Flughäfen	6
Abb. 3:	Veränderung und Prognose der Passagier-Wachstumsraten in Deutschland	12
Abb. 4:	Veränderung der Fracht-Wachstumsraten in Deutschland.....	14
Abb. 5:	Entwicklung ausgewählter Low-Cost-Airlines in Europa.....	17
Abb. 6:	Äußere Einflüsse auf das Flughafenmanagement.....	28
Abb. 7:	Wertkette eines „traditionellen Flughafens“	32
Abb. 8:	Veränderung der traditionellen Flughafen-Wertkette.....	35
Abb. 9:	Durchschnittliche Kostenstruktur europäischer Flughäfen.....	38
Abb. 10:	Durchschnittliche Erlösstruktur westeuropäischer Flughäfen	40
Abb. 11:	Systematisierung der Erlösquellen	42
Abb. 12:	Verschiedene Möglichkeiten der Kooperation	46
Abb. 13:	Flughafen-Typen in Deutschland im Hinblick auf Low-Cost-Carrier als Kunden	53
Abb. 14:	Entwicklungsperspektiven der Flughafen-Typen	57
Abb. 15:	Differenzierung und Profitabilität der Wertschöpfungsstufen eines Low-Cost-Airports.....	60

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Arten der Subventionierung von Flughäfen in Deutschland.....	23
Tab. 2:	Vergleich der verschiedenen Geschäftsmodelle eines „traditionellen Flughafens“, einer „Global Airport Company“ und eines „Low-Cost-Airports“	65

Anhangsverzeichnis

Anhang A – Allgemeiner Anhang

Anhang A1:	Räumliche Verteilung der internationalen Verkehrsflughäfen und der aufkommensstärksten Regionalflughäfen in Deutschland	XII
Anhang A2:	Übersicht über Luftsicherheitsgebühren, Passagier- und Landeentgelte an ausgewählten deutschen Flughäfen	XIII
Anhang A3:	Deregulierungsphasen in den USA	XIV
Anhang A4:	Etappen der Liberalisierung des Luftverkehrs in der EU	XV
Anhang A5:	Die Freiheiten der Luft	XVII
Anhang A6:	Geschäftsmodell von Southwest Airlines (USA)	XVIII
Anhang A7:	Eigentumsstruktur ausgewählter deutscher Flughäfen	XIX
Anhang A8:	Finanzielle Unterstützung ausgewählter Flughäfen in Rheinland-Pfalz	XXI
Anhang A9:	Marketingzuschüsse und Regelung der Flughafengebühren im Vertrag von Ryanair am Flughafen Straßburg-Enzheim	XXII
Anhang A10:	Modell einer Wertkette nach Porter	XXIV
Anhang A11:	Kundensegmentierung und Anforderungen der Kundengruppen an einen Flughafen	XXV
Anhang A12:	Anteil der Non-Aviation-Erlöse an den Gesamterlösen ausgewählter deutscher Flughäfen	XXVI
Anhang A13:	Entwicklung der Kooperationen und Beteiligungen an deutschen Verkehrsflughäfen (Auswahl)	XXVII

Anhang B – Expertengespräche

- Anhang B1:** Expertengespräch mit Herrn Klaus D. **Hartmann**, Geschäftsführer, Flughafen Hof-Plauen GmbH, am 18.09.2003XXX
- Anhang B2:** Expertengespräch mit Herrn Lutz **Honerla**, Leiter Aviation Marketing, Flughafen Düsseldorf GmbH, am 22.09.2003XXXIII
- Anhang B3:** Expertengespräch mit Herrn Jörg **im Wolde**, Leiter Vertrieb, Flughafen Stuttgart GmbH, am 19.09.2003 XXXVI
- Anhang B4:** Expertengespräch mit Herrn Manfred **Jung**, Geschäftsführer, Baden-Airpark GmbH, am 22.09.2003 XLI
- Anhang B5:** Expertengespräch mit Herrn Jörgen **Kearsley**, Aviation Marketing, Flughafen Hamburg GmbH, am 17.09.2003..... XLIV
- Anhang B6:** Expertenbefragung von Frau Brigitte **Kunz**, Leitung PR, Flughafen Frankfurt-Hahn GmbH..... XLVI
- Anhang B7:** Expertengespräch mit Herrn Eberhard **Müller**, Geschäftsführer, Augsburger Flughafen GmbH, am 24.09.2003 XLVIII
- Anhang B8:** Expertengespräch mit Herrn Roger **Niermann**, Leiter Marketing und Vertrieb, Flughafen Hannover-Langenhagen GmbH, am 24.09.2003..... LI
- Anhang B9:** Expertengespräch mit Herrn Walter **Römer**, Pressesprecher, Flughafen Köln/Bonn GmbH, am 06.10.2003LIII
- Anhang B10:** Expertengespräch mit Herrn Wolfram **Schlegel**, Geschäftsführer, Flughafen Altenburg-Nobitz GmbH, am 01.10.2003 LVI
- Anhang B11:** Expertengespräch mit Herrn Walter **Schnitzler**, Referent Controlling, Flughafen München GmbH, am 25.09.2003 LVIII
- Anhang B12:** Expertengespräch mit Herrn Thomas **Thielmann**, Kaufmännischer Leiter, Flughafen Niederrhein GmbH, am 29.09.2003 LX
- Anhang B13:** Expertengespräch mit Herrn Stefano **Wulf**, Bereichsleiter Finanzen, Fraport AG, am 10.10.2003..... LXIII

Abkürzungsverzeichnis

A	Airbus
ADV	Arbeitsgemeinschaft Deutscher Verkehrsflughäfen
ACI	Airports Council International
AK	Andrea Köhler
akt.	aktuell(en)
BAA	British Airport Authority
BADV	Bodenabfertigungsdienstverordnung
BAT	Bundesangestelltentarifvertrag
BGBI.	Bundesgesetzblatt
BI	Bürgerinitiative
BMVBW	Bundesministerium für Verkehr, Bau und Wohnungswesen
CRS	Computerreservierungssystem(e)
dba	Deutsche British Airways Luftfahrtgesellschaft mbH
DFS	Deutsche Flugsicherung GmbH
ECA	European Cockpit Association
ECAC	European Civil Aviation Conference
FTK	freight tonne-kilometres
GB	Geschäftsbericht
HLX	Hapag-Lloyd Express
ICAO	International Civil Aviation Organization
Inc.	Incorporated
IT	Informationstechnologie
KLM	Royal Dutch Airlines
LCC	Low-Cost-Carrier
LuftVG	Luftverkehrsgesetz
LuftVZO	Luftverkehrszulassungsordnung
LVG	Luftverkehrsgesellschaft
MTOW	maximum take-off weight
NRW	Nordrhein-Westfalen
ÖPNV	öffentlicher Personennahverkehr
plc.	public limited company
PPP	Public-Private Partnership(s)
PR	Public Relations
RGBI.	Reichsgesetzblatt
RPK	revenue passenger-kilometres
SARS	severe acute respiratory syndrome
strateg.	strategisch(e)
SWR	Südwestrundfunk
TEN-T	Trans-European Network Transport Programme
trad.	traditionell(en)
TUI	Touristik Union International
UECNA	Union Européenne contre les Nuisances des Avions
URL	Uniform Resource Locator

1 Einführung in die Thematik und Aufbau der Arbeit

„During the last twenty-five years the airport industry has been transformed from being a branch of government into a dynamic and commercially oriented business. The change has come about as the close ties between governments and airports have been progressively loosened. [...] As the pressure to become commercially oriented grew, so it became increasingly apparent that little was known about airport economics or the airport business.”¹

Aufgrund der Deregulierung und Liberalisierung des Luftverkehrs, zuerst in Amerika und einige Jahre später auch in Europa, hat sich für die Luftverkehrsbranche vieles verändert. Die Konkurrenz stieg und der Wettbewerb wurde angekurbelt. Es drangen neue Fluggesellschaften, sogenannte Low-Cost-, No-Frills- oder Low-Fare-Carrier², die extrem billige Flugtickets anbieten, in die ehemals so übersichtlichen und stark regulierten Märkte ein. Diese Marktdynamik hält bis heute an.

Aber auch die Flughäfen sind von dieser Entwicklung betroffen. In der heutigen kommerzialisierten, deregulierten und krisenbehafteten Flughafen-Umwelt werden Einnahmen aus dem Non-Aviation-Bereich immer wichtiger. Deswegen müssen Flughäfen auch die Passagiere, die ihnen die Fluggesellschaften bringen, mehr und mehr als Kunden sehen, da sie Einnahmen im Non-Aviation-Bereich erzeugen.³

Low-Cost-Carrier setzen die Flughäfen immer mehr unter Druck und erwarten, neben extrem niedrigen Flughafenentgelten, auch Marketing-Zuschüsse. Werden ihnen diese nicht gewährt, drohen sie damit, einen anderen Flughafen anzufliegen. Das traditionelle Airline-Airport-Verhältnis ist viel schwieriger geworden.

Dieses Verhältnis zwischen Flughäfen und Fluggesellschaften und das daraus resultierende Konfliktpotential sind der **Ansatzpunkt** dieser Arbeit. *Abb. 1* verdeutlicht diesen Ansatzpunkt und zeigt die Beziehungen und Abhängigkeiten zwischen Flughäfen, Fluggesellschaften und Passagieren auf. **Ziel** dieser Arbeit ist es, die (notwendige) Veränderung der Geschäftsmodelle von Flughäfen und deren Reaktion auf die Entwicklung der Luftverkehrsbranche anhand einer Analyse der Wert-

¹ **Doganis** (1992), S. XII.

² Im Verlauf der Arbeit werden die Begriffe Low-Cost- („niedrige Kosten“), No-Frills- („kein Schnickschnack“) und Low-Fare- („niedrige Preise“) Carrier oder Airline synonym verwendet. Darunter werden Linienfluggesellschaften mit einem eingeschränkten Service und niedrigen Flugpreisen verstanden. Vgl. dazu **ADV Jahresbericht 1999** (2000).

³ Vgl. **Francis/Fidato/Humphreys** (2003), S. 267.